

MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN EL SECTOR DE LA DISCAPACIDAD INTELECTUAL:

Implementación del Modelo en ATADES Huesca.

Autor: Alfredo Garzo Esperanza

Directora: Carmen Marcuello Servós

Titulación: Curso de Adaptación Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

La crisis económica actual exige a las organizaciones estar en la mejor disposición para afrontar los retos que esta situación les plantea. Por ello, cada vez son más las entidades que confían en la implementación de sistemas de gestión basados en la Calidad y la Mejora Continuada, incluso en el Tercer Sector.

El objetivo de este trabajo es diseñar un protocolo de implementación del Modelo EFQM en una entidad sin ánimo de lucro que asiste a personas con discapacidad intelectual. Para ello, se realiza un estudio de las características del Modelo EFQM y se complementa con un análisis de las opiniones de un grupo de expertos acerca de las barreras y los factores facilitadores encontrados a la hora de implementar específicamente el Modelo en el sector de la discapacidad.

Los resultados principales del trabajo son dos. Primero: la creación de un protocolo de implementación del Modelo en entidades del sector de la discapacidad, ha permitido perfilar un proceso de *Benchmarking* en el que cuatro entidades del sector, podrán compartir indicadores para avanzar en su proceso de Mejora Continua. Segundo: la implementación del Modelo EFQM en una entidad del sector de la discapacidad, mediante un protocolo sistemático que atienda específicamente a las particularidades del sector, aumentará previsiblemente las garantías de éxito a través de una mejora en la gestión de los procesos.

Palabras clave: EFQM, Calidad, Mejora Continua, Tercer Sector, Discapacidad Intelectual, *Benchmarking*, Implementación, ATADES Huesca.

ABSTRACT

The current economic crisis requires organizations to be fully prepared to face the challenges they are given. To that effect, every time there are more firms that trust in the implementation of management systems based on the Quality and the Continuous Improvement, including the Third Sector.

The objective of this work is to design a protocol of implementation of the EFQM Model in a non-profit firm that helps people with intellectual disability. For that purpose, a study of the characteristics from the EFQM Model is performed and it is complemented with an analysis from the opinions of a group of experts concerning the barriers and the enabler factors found to implement specifically the Model in the disability sector.

The main results from this work are two. First: the creation of a protocol of implementation of the Model in firms from the disability sector, has permitted to outline a process of Benchmarking in that four firms from the sector will be able to share indicators to advance in their process of Continuous Improvement. Second: the implementation of the EFQM Model in a firm from the disability sector by means of a systematic protocol that attends specifically to the particulars of this sector, will predictably increase the guarantees of success through an improvement in the management process.

Keywords: EFQM, Quality, Continuous Improvement, Third Sector, Intellectual Disability, Benchmarking, Implementation, ATADES Huesca.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1.1. CONTEXTO GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO | 5 |
| 1.2. OBJETIVOS | 6 |
| 1.2.1. Objetivo general | 6 |
| 1.2.2. Objetivos específicos | 6 |
| 1.3. TRASCENDENCIA DEL ESTUDIO..... | 7 |
| 1.4. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO | 8 |
| 2. MODELO EFQM DE EXCELENCIA (EFQM MODEL 2013) | 9 |
| 2.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES | 9 |
| 2.2. APLICACIÓN A ENTIDADES DE DISCAPACIDAD INTELECTUAL.... | 14 |
| 3. FACTORES QUE FAVORECEN Y QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN EN ENTIDADES DE DISCAPACIDAD..... | 19 |
| 4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM EN ATADES HUESCA | 22 |
| 4.1. ATADES HUESCA. INFORMACIÓN GENERAL | 22 |
| 4.2. ANTECEDENTES: LA CALIDAD EN ATADES HUESCA..... | 24 |
| 4.2.1. UNE 158.101:2008 y UNE 158.201:2008..... | 24 |
| 4.2.2. ISO 9001:2008..... | 25 |
| 4.3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN EN ATADES HUESCA | 25 |
| 4.3.1. Fase 1. Planificación del proyecto de Implementación | 26 |
| 4.3.1.1. Definición del Alcance del proyecto | 27 |
| 4.3.1.2. Determinación de Personas implicadas en el proyecto..... | 28 |
| 4.3.1.3. Establecimiento del Cronograma de ejecución | 29 |

| | |
|--|----|
| 4.3.1.4. <i>Presentación del proyecto al Equipo Directivo</i> | 30 |
| 4.3.2. Fase 2. Autoevaluación..... | 31 |
| 4.3.2.1. <i>Formación al Equipo Evaluador</i> | 33 |
| 4.3.2.2. <i>Realización de la Autoevaluación</i> | 33 |
| 4.3.2.3. <i>Elaboración del Informe de Diagnóstico</i> | 37 |
| 4.3.2.4. <i>Presentación de los Resultados obtenidos</i> | 38 |
| 4.3.3. Fase 3. Establecimiento de Planes de Acción..... | 38 |
| 4.3.3.1. <i>Priorización de Áreas de Mejora</i> | 38 |
| 4.3.3.2. <i>Definición de las Acciones de Mejora</i> | 39 |
| 4.3.3.3. <i>Establecimiento de los Planes de Acción</i> | 40 |
| 4.3.3.4. <i>Creación de los Equipos de Mejora</i> | 40 |
| 4.3.3.5. <i>Informe de los Planes de Acción</i> | 41 |
| 4.3.3.6. <i>Desarrollo de las Acciones de Mejora</i> | 42 |
| 5. <i>BENCHMARKING</i> . INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS | 43 |
| 5.1. EL <i>BENCHMARKING</i> EN EL SECTOR DE LA DISCAPACIDAD | 43 |
| 5.2. PROCESO DE <i>BENCHMARKING</i> PROPUESTO EN ATADES HUESCA | 44 |
| 5.2.1. Identificación de los <i>Partners</i> (socios, aliados)..... | 44 |
| 5.2.2. Elección de los elementos a comparar..... | 45 |
| 5.2.3. Recopilación y análisis de la información | 46 |
| 5.2.4. Aplicación de lo aprendido para mejorar..... | 46 |
| 6. CONCLUSIONES..... | 47 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA | 50 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1. CONTEXTO GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Si tenemos en cuenta la actual coyuntura económica de crisis generalizada, parece evidente que la implementación de modelos de gestión que aseguren la excelencia y la calidad del producto/servicio, hará a las empresas más competitivas y por tanto, mejorará sus probabilidades de supervivencia y de incremento de sus resultados.

Pero, ¿cómo se lleva a cabo el proceso de implementación del Modelo EFQM en una entidad sin ánimo de lucro, y más concretamente en una dedicada a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual?

Existen algunas particularidades en una entidad de estas características, que hacen que este proceso de implementación, así como los objetivos perseguidos por el mismo, sean algo diferentes a lo que serían en una empresa mercantil. De hecho, el propio Modelo se ha adaptado a la incorporación de este tipo de organizaciones sin ánimo de lucro, adecuando sus contenidos e incluso modificando su denominación: inicialmente “Modelo Europeo de Excelencia Empresarial”, ahora es “Modelo EFQM de Excelencia”¹. Es decir, el Modelo ha dejado de estar orientado exclusivamente a organizaciones con ánimo de lucro.

El punto de partida del Modelo EFQM es un proceso de diagnóstico organizacional en profundidad. En el actual momento de incertidumbre y crisis económica, éste tipo de análisis puede resultar fundamental para las organizaciones del Tercer Sector, que se enfrentan al importante reto de establecer un tipo de gestión profesionalizada, al estilo de otro tipo de empresas mercantiles, en las que la consecución de unos resultados y la búsqueda de la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, se convierte en un objetivo primordial. Una de las diferencias fundamentales entre ambos tipos de organizaciones es que la empresa mercantil persigue unos resultados económicos fundamentalmente, mientras que en el caso de las entidades del Tercer Sector, lo que se busca es la consecución de un beneficio social.

Podríamos decir que, si bien hasta ahora la cultura organizacional de las entidades del Tercer Sector perseguía la eficacia, actualmente, debido a las crecientes restricciones económicas impuestas a raíz de la crisis económica, el reto es conseguir la

mayor eficiencia posible, es decir, obtener los mejores resultados posibles con los menores recursos utilizados para ello. Es en este punto donde entra en juego la implementación de un sistema de excelencia como el Modelo EFQM, ya que permite analizar la situación actual de la entidad, detectando puntos fuertes y áreas de mejora, proponiendo planes de mejora que permitan avanzar en la dirección adecuada para alcanzar los objetivos perseguidos con un mayor grado de eficiencia.

Todavía existen muchos dirigentes dentro de todo tipo de organizaciones que ven los sistemas de calidad como un coste más sin una clara contraprestación. Sin embargo, diferentes estudios demuestran cómo la “no calidad” conlleva unos costes añadidos muy superiores. Así, según varios estudios referidos a organizaciones de todo tipo de sectores, llevados a cabo por Dale y Plunkett (1999)² y Williams, Wiele y Dale (1999)³ los costes relacionados con la “no calidad” se cifran entre el 5% y el 25% de la cifra anual de ventas, llegando a situarse en el caso del sector servicios entre un 30% y un 50%.

Estos datos revelan la importancia real que tiene la implementación de un sistema de mejora continua que permita garantizar la calidad de los procesos, de los productos y de los servicios, de manera que la organización consiga alcanzar sus objetivos previstos con la mayor eficiencia posible.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

El objetivo general de este estudio es realizar una propuesta para acometer el proceso de implementación del Modelo EFQM en una entidad sin ánimo de lucro que presta asistencia a personas con discapacidad intelectual.

1.2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos derivados de este objetivo general son los siguientes:

1. Detectar y analizar las peculiaridades del sector de la discapacidad intelectual que hacen que sea necesario adaptar el proceso de implementación del Modelo EFQM a este tipo de entidades.
2. Identificar los factores que pueden actuar como facilitadores para la implementación exitosa de este modelo en entidades del sector de la discapacidad intelectual, así como las barreras que pueden dificultar su puesta en práctica.
3. Desarrollar un protocolo que pueda ser utilizado como guía para la implementación de este modelo en otras entidades del sector.
4. Diseñar un proceso de *Benchmarking* entre un grupo de entidades del sector que permita explotar y comparar indicadores comunes, de cara a compartir estrategias e implementar acciones de mejora por parte de cada entidad.

1.3. TRASCENDENCIA DEL ESTUDIO

El presente estudio pretende servir como guía para una futura implementación real del Modelo EFQM en ATADES Huesca, es decir, se trata de un estudio cuyo grado de aplicación práctica es total.

Además, como veremos más adelante, las entidades que operan en el sector de la discapacidad intelectual lo hacen generalmente en áreas geográficas bien delimitadas y no entran en competencia directa las unas con las otras. Esto hace que un estudio de estas características pueda posteriormente ser aprovechado por otras entidades del sector, puesto que en ningún momento dicho aprovechamiento irá en perjuicio de la entidad “promotora” del mismo. Este hecho va totalmente en línea con la filosofía de la EFQM de “compartir lo que funciona”.

Existe una red nacional de asociaciones del sector de la discapacidad intelectual, FEAPS (Confederación Española de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo), a través de la cual, se podría dar a conocer el contenido de este estudio, de manera que las asociaciones miembro que lo desearan, pudieran tener acceso al mismo.

Así pues, vemos que la trascendencia de este estudio viene determinada, por un lado por tratarse de un estudio con una aplicación práctica directa, puesto que se trata en esencia de crear una guía para la implementación real del Modelo EFQM en la entidad ATADES Huesca, y por otro, por su alto grado de transferibilidad a otras organizaciones del sector de la discapacidad intelectual.

1.4. METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Para la realización del presente estudio vamos a partir del análisis del Modelo de Excelencia EFQM 2013, utilizando para ello el texto oficial de dicho Modelo, editado por la EFQM (*European Foundation for Quality Management* - Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)⁴.

A continuación, exploraremos las peculiaridades que presenta el sector de la discapacidad intelectual para determinar las adaptaciones que serán necesarias de cara a la implementación del Modelo en ATADES Huesca.

Seguidamente estudiaremos, a través de una encuesta dirigida a tres entidades de primer nivel del sector que ya han implementado el Modelo EFQM, qué factores pueden favorecer y cuáles dificultar el proceso de implementación de dicho modelo, teniendo en cuenta las características especiales de las organizaciones de este sector.

Posteriormente, detallaremos el proceso de implementación propuesto para ATADES Huesca. Previamente a ello, haremos una breve introducción de lo que es esta entidad y de sus antecedentes en lo que respecta a la gestión de la calidad.

Para finalizar, propondremos un proceso de *Benchmarking* entre varias entidades del sector: aprovechando el uso de un mismo lenguaje EFQM, se pueden comparar los datos de los indicadores más relevantes, lo que permite que unas entidades aprendan de las otras y que se compartan las buenas prácticas identificadas como excelentes, de manera que todas ellas puedan mejorar en sus procesos y resultados.

2. MODELO EFQM DE EXCELENCIA (EFQM MODEL 2013)

2.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

“Compartir lo que funciona”, ese es el eslogan de la EFQM y nos da una buena idea de cuál es la filosofía de este Modelo. Las Organizaciones Excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés⁴.

La EFQM es una fundación sin ánimo de lucro creada en 1988 y está integrada por organizaciones que en los últimos 25 años han compartido prácticas de gestión y se han ayudado a implantar estrategias. La EFQM reúne a organizaciones que se esfuerzan por alcanzar una Excelencia Sostenible.

Tal como afirma Herman van Rompuy, Presidente del Consejo Europeo, en la introducción al Modelo EFQM de Excelencia 2013⁴, “todas las organizaciones europeas, tanto del sector público como privado, están buscando nuevas oportunidades. El incremento de la presión para competir en un escenario global con recursos limitados significa que tenemos que trabajar de manera conjunta para asegurarnos un futuro próspero para las generaciones venideras. El Modelo EFQM de Excelencia proporciona un marco que fomenta la cooperación, la colaboración y la innovación que necesitamos para asegurarnos que este objetivo se cumpla”.

Como vemos, el Modelo EFQM propone una mejora de la competitividad de las empresas y organizaciones desde una óptica de cooperación. Se trata de un marco de referencia, desarrollado a partir de la cooperación de organizaciones de diferentes sectores públicos y privados, que sirve como guía para la aplicación de un proceso de mejora continua que permitirá a las entidades avanzar en la excelencia.

El Modelo EFQM surgió como consecuencia de un análisis crítico de los diversos modelos de calidad utilizados desde los años 50, tratando de sintetizarlos y adaptarlos a una realidad cada vez más cambiante y dinámica, así como a una cultura concreta, la europea⁵.

Tal como hemos comentado anteriormente, este modelo de gestión permite verificar el grado de consecución de unos determinados requisitos establecidos en forma de indicadores por parte de cada entidad. De esta manera, tras un diagnóstico inicial en

el que se determinará su situación de partida respecto a los factores críticos que la organización quiere estudiar, planificará unas acciones de mejora continua (objetivos y pautas para alcanzarlos) y analizará la progresión en el tiempo hacia niveles superiores de logro, es decir, su avance hacia la Excelencia.

El Modelo EFQM permite a las entidades comprender la relación que existe entre lo que hacen y los resultados que consiguen. Además, tiene la ventaja de que puede ser aplicado a cualquier tipo de organización, con independencia de su tamaño o del sector en el que opere. Proporciona un lenguaje común tanto entre los miembros de la entidad como con trabajadores de otras entidades, lo que facilita que los conocimientos y experiencias se intercambien de forma efectiva tanto dentro como fuera de la organización. Además, al ser poco prescriptivo, es compatible con otro tipo de normas y modelos de Calidad.

El Modelo está compuesto por tres elementos integrados⁴:

1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia. Describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida, constituyendo un lenguaje común para la alta dirección. Son ocho los conceptos fundamentales (Figura 2.1).

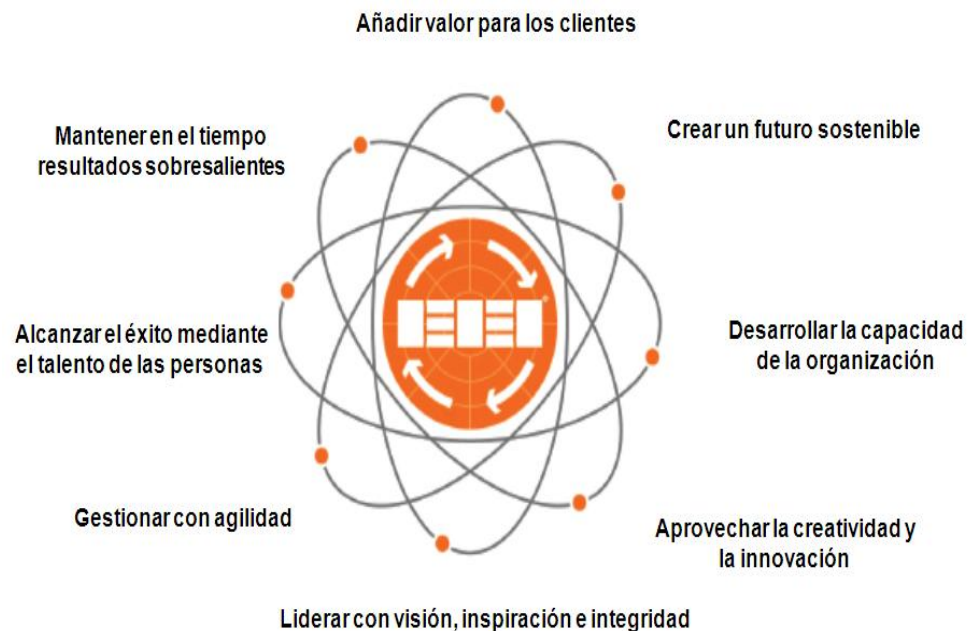


Figura 2.1: Conceptos Fundamentales de la Excelencia (Fuente: Modelo EFQM 2013)

Para una mejor comprensión de este estudio, merece la pena incluir una breve descripción de cada uno de estos conceptos fundamentales:

- Añadir valor para los clientes. Comprendiendo, anticipando y satisfaciendo sus necesidades, expectativas y oportunidades.
- Crear un futuro sostenible. Al incrementar su rendimiento, las entidades excelentes mejoran las condiciones de su entorno.
- Desarrollar la capacidad de la organización. Incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz.
- Aprovechar la creatividad y la innovación (de sus grupos de interés). De esta manera generan mayor valor.
- Liderar con visión, inspiración e integridad. Los líderes actúan como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- Gestionar con agilidad. Identifican y responden de forma eficaz y eficiente ante oportunidades y amenazas.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Valorando a las personas y creando una cultura de delegación.
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes. Satisfaciendo a corto y largo plazo las necesidades de sus grupos de interés.

Todos estos conceptos son igualmente significativos; la importancia de cada uno para cada organización en un momento dado, dependerá de su situación en ese momento y de su planteamiento estratégico.

Cabe señalar que, respecto a la versión 2010 del Modelo, de estos ocho conceptos fundamentales, seis han sido revisados y mejorados y dos cambian: aparece “Desarrollar la capacidad de la organización” en sustitución del anterior “Desarrollar alianzas” y también surge “Gestionar con agilidad” en lugar del anterior “Gestionar por procesos”. Tal como afirma Fernando Sierra, experto en EFQM de EUSKALIT (Fundación Vasca para la Excelencia), una de las principales entidades de promoción de la Calidad y la Excelencia a nivel nacional, estos cambios y mejoras

responden al esfuerzo del Modelo por dar mayor protagonismo a algunos elementos de la gestión que cobran una mayor importancia en el actual entorno de crisis, incertidumbre y volatilidad en el que estamos inmersos (agilidad, flexibilidad, innovación, retención del talento, etc.)⁶.

2. Los Criterios. Aportan el marco para ayudar a las organizaciones a convertir los Conceptos Fundamentales y el Esquema Lógico REDER en la práctica.

El Modelo EFQM permite comprender la causa-efecto de las relaciones entre lo que hacen las organizaciones (los Agentes Facilitadores) y los Resultados conseguidos. Los criterios Agentes Facilitadores nos describen cuáles son los aspectos a desarrollar para gestionar eficazmente una organización, mientras que los criterios Resultados identifican los apartados que una entidad debe medir para controlar su grado de progreso. En el siguiente esquema se pueden ver los nueve criterios que contempla el Modelo (Figura 2.2).

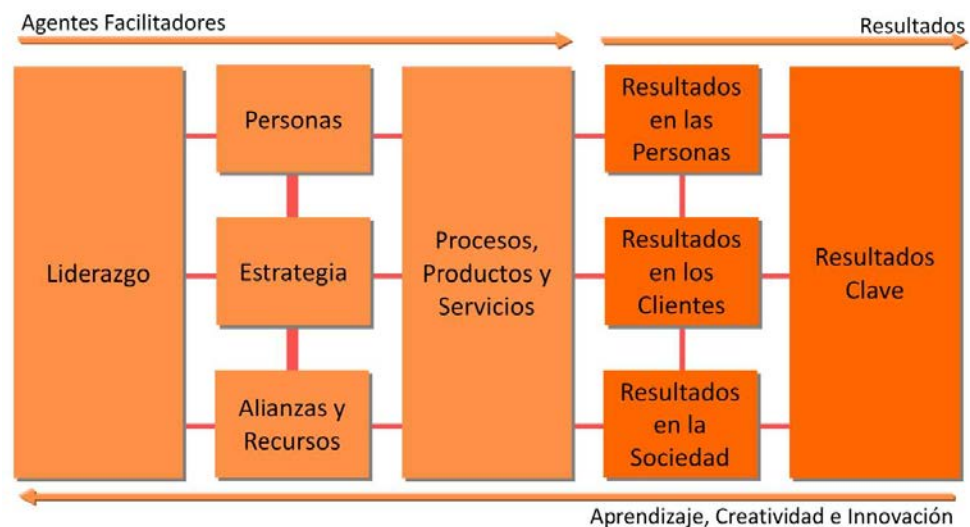


Figura 2.2: Criterios EFQM (Fuente: Modelo EFQM 2013)

En esencia, el razonamiento que ilustra este esquema es el siguiente: las organizaciones que desean alcanzar la excelencia, necesitan reforzar su Liderazgo y establecer una Estrategia clara y bien definida. A su vez, necesitan también mejorar la política de Personas con sus empleados, cuidar las relaciones con sus colaboradores (Alianzas y Recursos) y mejorar sus

Procesos para aumentar el valor añadido a sus Productos y Servicios. Si la implementación de las políticas relacionadas con estos cinco “Agentes Facilitadores” es adecuada, la organización será capaz de alcanzar los “Resultados” esperados: resultados en las Personas (implicación, compromiso y satisfacción de los empleados), en los Clientes (satisfacción de sus necesidades), en la Sociedad (percepción de la organización por parte de la sociedad en su conjunto) y resultados Clave (resultados económicos y no económicos, basados en las necesidades y expectativas de otros grupos de interés clave: proveedores, *partners*, socios tecnológicos, etc.).

3. El Esquema Lógico REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión). Se trata de una herramienta de gestión que permite evaluar de una forma estructurada el rendimiento de una organización. Sirve además para conducir las mejoras de forma sistemática a todas las áreas de la organización. En la siguiente ilustración podemos apreciar el esquema conceptual de funcionamiento (Figura 2.3).



Figura 2.3: Esquema Lógico REDER (Fuente: Modelo EFQM 2013)

Básicamente, se trata de un ciclo que consiste en lo siguiente:

- Establecer los Resultados que la organización quiere lograr como parte de su estrategia.

- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques bien fundamentados que le lleven a obtener los resultados requeridos.
- Desplegar estos enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados, analizando los resultados alcanzados y poniendo en marcha actividades continuas de aprendizaje.

La matriz REDER se utiliza para analizar tanto los enfoques de los cinco criterios “Agentes Facilitadores”, como los resultados contemplados en los cuatro criterios “Resultados”.

La herramienta REDER es la que se utiliza para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan al Premio EFQM a la Excelencia, así como a otros premios nacionales a la excelencia. También la utilizan las entidades que desean realizar autoevaluaciones para mejorar su sistema de gestión o para poner en marcha acciones de *Benchmarking*.

2.2. APLICACIÓN A ENTIDADES DE DISCAPACIDAD INTELECTUAL

El Modelo EFQM fue concebido en sus orígenes por un grupo de grandes empresas europeas, por lo que habitualmente nos encontramos con el uso de conceptos marcadamente empresariales: cliente, competidor, *Benchmarking*, etc. Sin embargo, se trata de un modelo totalmente adaptable a otros tipos de organizaciones, incluidas las del Tercer Sector, puesto que más allá de la terminología que se emplee, los Conceptos Fundamentales de la Excelencia son aplicables a todo tipo de entidades, con independencia de su sector de actividad o tamaño⁷. Se tratará pues de asegurarnos de una correcta interpretación del Modelo y su terminología, atendiendo a las características específicas y diferenciales de este tipo de entidades respecto de las sociedades mercantiles.

A continuación, vamos a tratar de explicar cómo deben ser entendidos, cuando los aplicamos a entidades del Tercer Sector y mas concretamente, a las que atienden a personas con discapacidad intelectual, ciertos términos que aparecen reiteradamente en

el texto del Modelo. Una correcta comprensión de estos términos utilizados es crucial para una efectiva implementación, puesto que permitirá que todas las personas implicadas en el proceso puedan interiorizar mejor este nuevo sistema de gestión y hacerlo suyo.

- **Cliente.** Este es un término muy utilizado por todos los modelos de gestión de la calidad, incluido el Modelo EFQM. La utilización de este término en entidades del Tercer Sector ha despertado siempre ciertas reticencias por sus connotaciones mercantiles y porque no define exactamente al colectivo que es receptor de los servicios que presta la entidad.

En este caso, para las entidades del sector de la discapacidad intelectual, sería recomendable sustituir la palabra “cliente” por otra de las que habitualmente emplean para designar a los receptores de los servicios prestados, como por ejemplo “usuario”, “beneficiario”, etc.

Un matiz diferencial muy importante sobre este término es que, en el Tercer Sector en general, se considerará Cliente al receptor de una serie de servicios, aún en aquellos casos en que éste no pague contraprestación alguna e incluso aunque el servicio no haya sido solicitado (por ejemplo, un inmigrante que recibe atención de una ONG al llegar a nuestro país en patera o una persona con discapacidad intelectual sin recursos económicos que es acogida en un centro especializado).

Por otro lado, el hecho de que en muchos casos, la entidad haya firmado un convenio con las administraciones públicas para prestar un servicio que en origen correspondería a éstas (por ejemplo, un contrato de plazas para atender a personas con discapacidad intelectual), las convierte también en clientes en el sentido original del término, puesto que demandan un servicio y pagan por él, lo que no quita para que se siga considerando como cliente principal de este tipo de entidades al usuario final o beneficiario.

En las entidades de discapacidad intelectual, mención especial merecen los familiares de los usuarios, que en el sentido más amplio del término también tendrán la consideración de clientes, puesto que son beneficiarios indirectos de los servicios que recibe la persona con discapacidad intelectual (hay que

pensar que el hecho de que esa persona esté atendida por una organización, permite al familiar llevar una vida más normalizada y atender mejor el resto de sus obligaciones personales).

- **Competidor.** Se trata de otro término de origen mercantil o empresarial. A primera vista, parece un término poco apropiado cuando nos estamos refiriendo a entidades del Tercer Sector en general y de la discapacidad intelectual en particular, puesto que se trata de organizaciones sin ánimo de lucro cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de las personas a las que atienden. Efectivamente, hay casos en los que, para una determinada área geográfica, existen diferentes organizaciones especializadas en la atención a un colectivo muy específico de personas con este tipo de patologías (síndrome Down, parálisis cerebral, enfermedad mental, discapacidad intelectual propiamente dicha...). En principio podría parecer que cada una tiene su campo de actuación y, por tanto, no existe una relación de competitividad entre ellas. Sin embargo, no hay que perder de vista que, en muchas ocasiones, este conjunto de organizaciones optan a una misma convocatoria de ayudas, al reparto de una donación e incluso a la asignación por parte de la Administración de una plaza para un determinado usuario. En estas ocasiones, las entidades son evaluadas y cada una se esforzará por ofrecer lo mejor en comparación con las demás, produciéndose por tanto una situación real de competencia entre ellas.

Por tanto, cuando hablemos de competidores en este sector, estaremos refiriéndonos a aquellas organizaciones que se dedican a la misma actividad y que, por tanto, prestan el mismo tipo de servicios y optan a los mismos recursos económicos, técnicos y humanos.

- **Liderazgo.** El término liderazgo no debe entenderse sólo en su acepción de jerarquía (jefe – subordinado), sino que se refiere a la capacidad de las personas que trabajan en diferentes niveles de la organización, para asumir las tareas de coordinación y organización del trabajo de otras personas, independientemente de que exista o no una relación jerárquica. Este concepto toma mucha importancia en este sector debido a la existencia de la figura del voluntariado y a que se trata de estructuras muy intensivas en

mano de obra, por lo que dentro de un mismo nivel jerárquico, se establecen relaciones de “liderazgo informal” que afectan decisivamente a la eficiencia en los procesos.

- Grupo de interés. Este término se refiere a todos aquellos colectivos con los que la entidad interactúa de forma directa o indirecta, bajo distintos tipos de relación. El denominador común de todos esos colectivos es el interés, desde diferentes puntos de vista, por la actividad desarrollada y sus resultados.

Evidentemente, en comparación con una entidad mercantil, habrá algunos de esos grupos de interés que serán similares y otros totalmente diferentes. Principalmente, los grupos de interés de una entidad de discapacidad intelectual serán: los usuarios (clientes), sus familiares, la Administración, otras entidades del sector (competidores), los proveedores, los financiadores, entidades colaboradoras, los medios de comunicación, la sociedad en su conjunto, los directivos, el personal contratado, los voluntarios, etc.

- *Partner*. En inglés significa “compañero”. Así pues, para el sector de la discapacidad intelectual, nos estaremos refiriendo a todo tipo de colaboradores: profesionales, instituciones, patrocinadores, benefactores, otras entidades del sector (aunque en determinados casos pueden actuar como competidores, en otros lo hacen como “compañeros”), etc.
- Mercado. Este término no se suele utilizar en el sector de la discapacidad intelectual, salvo en el caso de los Centros Especiales de Empleo creados por este tipo de entidades. Se trata de empresas con una actividad mercantil, cuyas plantillas están compuestas al menos en un 70% por personas con algún tipo de discapacidad.

Por tanto, cuando el Modelo utilice este término, en el caso de nuestro sector de estudio podríamos traducirlo como “colectivo atendido”.

- Venta. Se refiere a cualquier actividad en la que estemos prestando un servicio. En nuestro caso sería aplicable al servicio integrado de alojamiento, manutención, cuidado de la salud y actividades ofrecidas a un usuario, servicio de empleo, asesoramiento jurídico a usuarios y familiares, etc.

- *Benchmarking*. Este concepto ha quedado explicado en el apartado 1.1 y podría traducirse como “proceso de intercambio de buenas prácticas”. Este término es totalmente aplicable al sector de la discapacidad intelectual. En este caso, el sector cuenta con la ventaja de que la comparación se establece entre entidades cuya misión, visión y valores son extraordinariamente coincidentes, por lo que los resultados del proceso de comparación serán muy significativos y con amplias posibilidades de aplicación para todas las organizaciones participantes. De hecho, es una práctica frecuente y con muy buenos resultados, establecer este tipo de procesos entre entidades muy semejantes pero que operan en zonas geográficas totalmente diferentes y entre las que, por tanto, no existe ningún riesgo de competencia entre ellas.

Lógicamente, todas estas peculiaridades que presenta el sector de la discapacidad intelectual, tienen su incidencia a la hora de estudiar y analizar cada uno de los Criterios que propone el Modelo EFQM, tanto los criterios “Agentes Facilitadores” como los criterios “Resultados”. Hemos creído conveniente aprovechar el apartado anterior de “interpretación de términos” para matizar bien ciertas características muy representativas de este sector, puesto que de esa manera, sin necesidad de hacer un repaso pormenorizado de los diferentes Criterios EFQM, será más sencillo comprender los mismos desde el prisma del mundo de la discapacidad intelectual.

Así, por ejemplo, si tenemos en consideración la gran importancia que en este sector tiene todo lo relacionado con las “Personas” (usuarios, familiares, directivos, trabajadores, voluntarios, benefactores, miembros de las juntas directivas o patronatos, etc.), así como las particularidades que entraña cada uno de estos colectivos, nos daremos cuenta de la importancia que cobran y serán más fáciles de comprender, criterios como el de Liderazgo o el de Personas, así como los de Resultados en los Clientes (usuarios) y Resultados en las Personas. El criterio Política y Estrategia estará totalmente condicionado por la Misión, Visión y Valores de la organización, que lógicamente tendrán una serie de connotaciones muy específicas. El criterio Alianzas y Recursos cobra una especial importancia, puesto que de él depende la mayor o menor eficiencia en la captación y utilización de fondos por parte de una organización sin ánimo de lucro. El criterio Procesos girará entorno al grupo de interés más importante para una entidad de estas características, que es el Usuario (todos los procesos estarán

dirigidos a conseguir su satisfacción). El criterio Resultados en la Sociedad también resulta clave para una organización de este sector, puesto que en buena medida, los apoyos que reciba para su continuidad estarán relacionados con la buena imagen, la confianza y la transparencia que sepa proyectar en la sociedad en su conjunto. Finalmente, en cuanto a los Resultados Clave, buena parte de ellos estarán relacionados con la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual.

3. FACTORES QUE FAVORECEN Y QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN EN ENTIDADES DE DISCAPACIDAD

En este apartado, pretendemos identificar los principales factores que pueden actuar como facilitadores del proceso de implementación del Modelo EFQM en entidades del sector de la discapacidad intelectual, así como aquellos que pueden dificultarlo, haciendo además una evaluación de la medida en la que afectan cada uno de estos factores.

Para ello, nos vamos a apoyar en los datos aportados por expertos de tres entidades del sector, de reconocido prestigio a nivel nacional, que ya llevan varios años trabajando bajo un sistema de gestión basado en el Modelo EFQM y que, por tanto ya tienen la experiencia de lo que es abordar un proceso de implementación de este modelo. Las entidades que han participado en este estudio son, por orden de antigüedad:

- GORABIDE. Fundada en 1962. Más de 4.000 personas con discapacidad atendidas. 400 profesionales. 26 centros en toda la provincia de Vizcaya. Implantada EFQM en 2012.⁸
- AMPROS. Fundada en 1965. Más de 1.000 personas con discapacidad intelectual atendidas. 400 profesionales. 22 centros en toda la provincia de Cantabria. Implantada EFQM en 2011.⁹
- GAUTENA. Fundada en 1978. 430 personas con discapacidad intelectual atendidas. 180 profesionales. 9 centros en toda la provincia de Guipuzcoa. Implantada EFQM en 2008.¹⁰

Se ha elaborado un cuestionario que contiene diez afirmaciones relacionadas con los factores que pueden favorecer el proceso de implementación y otras diez con los

factores que pueden dificultar dicho proceso, siempre desde el punto de vista concreto de las entidades del sector de la discapacidad intelectual. Se trata de que cada una de las entidades responda a estas cuestiones mediante una “escala de *Likert*”, que contempla cinco respuestas posibles en función del mayor o menor acuerdo con la afirmación planteada.

En las figuras 3.1 y 3.2 podemos apreciar las cuestiones planteadas y las respuestas obtenidas por cada una de las entidades, así como un apartado con las “medidas de tendencia central” (Media, Moda y Mediana) y la Desviación Típica, que nos informa de la dispersión de los datos (diferencia entre las distintas valoraciones y la Media, es decir, mayor o menor coincidencia en las valoraciones). Puesto que no tiene ningún interés especial conocer cuál ha sido la entidad que ha dado unas respuestas concretas, se ha optado por identificarlas como “Entidad 1, 2 y 3”, sin corresponder este orden con el establecido anteriormente en el párrafo de presentación de las entidades.

| FACTORES QUE FAVORECEN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR DE LA DISCAPACIDAD INTELECTUAL | | ESCALA LIKERT PLANTEADA | | | | | RESULTADOS | | | DATOS ESTADÍSTICOS | | | |
|---|--|--------------------------|---------------|---------|------------|-----------------------|------------|-----------|-----------|--------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| | | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Neutral | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | ENTIDAD 1 | ENTIDAD 2 | ENTIDAD 3 | MEDIA 3 ENTIDADES | MODA 3 ENTIDADES | MEDIANA 3 ENTIDADES | DESVIACIÓN TÍPICA |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| 1 | Marcada Orientación al Cliente de este tipo de organizaciones | | | | | | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 4 | 4 | 0,58 |
| 2 | Identificación del personal con la Misión, Visión y Valores de la organización | | | | | | 4 | 5 | 5 | 4,67 | 5 | 5 | 0,58 |
| 3 | Compromiso de la Dirección con el proceso de implementación | | | | | | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5 | 5 | 0,00 |
| 4 | Compromiso de los Líderes de cada centro, que “arrastran” al equipo | | | | | | 5 | 5 | 5 | 5,00 | 5 | 5 | 0,00 |
| 5 | Implicación de los Grupos de Interés en el proceso | | | | | | 4 | 4 | 5 | 4,33 | 4 | 4 | 0,58 |
| 6 | Existencia de grupos de trabajo ya establecidos para otros cometidos | | | | | | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 4 | 4 | 0,58 |
| 7 | Existencia de un Plan Estratégico previo | | | | | | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 0,00 |
| 8 | Existencia de otros Sistemas de Gestión de Calidad ya implementados | | | | | | 4 | 5 | 4 | 4,33 | 4 | 4 | 0,58 |
| 9 | Aplicación previa del “Modelo de Calidad de Vida FEAPS” | | | | | | 3 | 3 | 5 | 3,67 | 3 | 3 | 1,15 |
| 10 | Utilización previa de herramientas informáticas de gestión que ya obligaban al registro de ciertos indicadores | | | | | | 3 | 4 | 3 | 3,33 | 3 | 3 | 0,58 |

Figura 3.1: Factores que Favorecen la implementación (Fuente: Elaboración propia)

| FACTORES QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR DE LA DISCAPACIDAD INTELECTUAL | | ESCALA LIKERT PLANTEADA | | | | | RESULTADOS | | | DATOS ESTADÍSTICOS | | | |
|--|--|-----------------------------|---------------|---------|------------|--------------------------|------------|-----------|-----------|----------------------|---------------------|------------------------|----------------------|
| | | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Neutral | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo | ENTIDAD 1 | ENTIDAD 2 | ENTIDAD 3 | MEDIA 3 ENTIDADES | MODA 3 ENTIDADES | MEDIANA 3 ENTIDADES | DESVIACIÓN TÍPICA |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| 1 | Cultura organizacional alejada de la gestión por procesos | | | | | | 4 | 5 | 4 | 4,33 | 4 | 4 | 0,58 |
| 2 | Resistencia al cambio muy acentuada en este tipo de organizaciones | | | | | | 5 | 5 | 3 | 4,33 | 5 | 5 | 1,15 |
| 3 | Rechazo por percibir este proceso como una sobrecarga al trabajo habitual | | | | | | 5 | 4 | 5 | 4,67 | 5 | 5 | 0,58 |
| 4 | Rechazo por percibir que la aplicación del Modelo supondrá una mayor fiscalización de los procesos | | | | | | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 4 | 4 | 0,00 |
| 5 | Rechazo por percibir que aumentará la burocratización, lo que irá en detrimento de la atención al usuario | | | | | | 5 | 4 | 3 | 4,00 | #N/A | 4 | 1,00 |
| 6 | Poca implicación por parte de los órganos de gobierno (Junta Directiva, Patronato...) para apoyar e impulsar el proceso | | | | | | 4 | 4 | 2 | 3,33 | 4 | 4 | 1,15 |
| 7 | Falta de formación específica de las personas implicadas en el proceso | | | | | | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 4 | 4 | 0,58 |
| 8 | Dificultad para comprender la terminología que utiliza el Modelo EFQM | | | | | | 3 | 3 | 1 | 2,33 | 3 | 3 | 1,15 |
| 9 | Establecimiento de un cronograma demasiado exigente, poco compatible con el nivel de actividad diaria de las personas implicadas | | | | | | 4 | 4 | 1 | 3,00 | 4 | 4 | 1,73 |
| 10 | Escasez de recursos económicos suficientes para acometer el proceso | | | | | | 3 | 5 | 3 | 3,67 | 3 | 3 | 1,15 |

Figura 3.2: Factores que Dificultan la implementación (Fuente: Elaboración propia)

Del análisis de los datos obtenidos, extraemos las siguientes conclusiones:

- En cuanto a los Factores que Favorecen la implementación, todos los planteados en el cuestionario son considerados por las entidades consultadas, de media, por encima del 3, es decir, mayoritariamente se sitúan entre “De Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”.
- Hay dos factores con los que las tres entidades se muestran “Totalmente de Acuerdo”, que son los que tienen que ver con el Compromiso con el proceso, tanto de la Dirección como de los Líderes de cada centro. Podríamos destacar pues dicho Compromiso como un factor clave de éxito.
- La identificación del personal con la Misión, Visión y Valores de la organización es el factor que le sigue en importancia, según esta encuesta.
- También se evidencian como importantes, la marcada Orientación al Cliente de este tipo de organizaciones, la implicación de los Grupos de interés en el proceso y la existencia de otros Sistemas de Calidad ya implementados.
- El factor menos influyente, aunque situado por encima del valor intermedio "Neutral", es el hecho de estar habituado al uso de herramientas de gestión que obligan al registro de ciertos indicadores.

- Llama la atención la poca dispersión de los datos, es decir, la escasa diferencia entre las valoraciones de cada entidad y la media (ver Desviación Típica, figura 3.1), lo que nos da una idea de que se trata de factores que influyen de una manera muy parecida en las diferentes organizaciones.
- Entre los Factores que Dificultan la implementación, observamos que el que más influye es el rechazo que provoca su percepción como una sobrecarga al trabajo habitual.
- Le siguen en importancia, muy de cerca, dos cuestiones muy arraigadas en este tipo de entidades: la Cultura organizacional alejada de la gestión por procesos y la resistencia al cambio.
- El factor menos influyente, según las entidades encuestadas, es la dificultad para comprender la terminología del Modelo, seguramente gracias a una adecuada formación al inicio de todo el proceso.
- Tampoco en este caso es excesiva la dispersión de los datos, aunque sí mayor que en el caso de los factores favorecedores (ver Desviación Típica, figura 3.2). El caso que más destaca es el del establecimiento de un cronograma demasiado exigente, tal vez porque las experiencias en este sentido sí que han resultado bastante diferentes entre la Entidad 3 y el resto.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM EN ATADES HUESCA

4.1. ATADES HUESCA. INFORMACIÓN GENERAL¹¹

A continuación vamos a ofrecer unas breves pinceladas de lo que es ATADES Huesca: su Misión, su Visión, sus Valores y los datos más significativos de su estructura actual. Esta información, junto con sus antecedentes en materia de Calidad, nos permitirán hacernos una idea de cuál es el punto de partida de esta entidad para enfrentarse al proceso de implementación del Modelo EFQM.

ATADES Huesca (Asociación Tutelar Asistencial Deficientes Psíquicos) es una entidad sin ánimo de lucro fundada en 1964 y declarada de utilidad pública por el Consejo de Ministros en 1976.

MISIÓN. Su Misión es mejorar la calidad de vida del colectivo de personas con discapacidad, y de sus familias, en la provincia de Huesca. Por este motivo, trabaja con el firme propósito de:

- *Conseguir la igualdad de oportunidades y de vida para las personas con discapacidad intelectual de la provincia de Huesca.*
- *Conseguir la mayor autonomía personal y social de las personas asistidas, acompañándolas en todo el proceso vital.*
- *Crear una red de infraestructuras adecuadas para cubrir todos los servicios necesarios.*
- *Contar con los mejores profesionales, implicados e ilusionados.*

VISIÓN. Su Visión es mejorar la calidad de vida del mayor número de personas con discapacidad residentes en la provincia de Huesca, siendo un referente en la sociedad aragonesa en relación con la defensa de los derechos y de la igualdad de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.

VALORES. ATADES Huesca cree en la igualdad, en la posibilidad de integración, en la normalización de la vida de las personas con discapacidad, en sus capacidades como personas, en el desarrollo de una vida plena.

Para conseguir sus objetivos, gestiona una red formada por ocho centros en toda la provincia de Huesca: cuatro de carácter residencial/ocupacional (el asistido vive en el centro), dos ocupacionales/"de día" (centros en los que el asistido no vive, sino que recibe una atención durante la jornada y regresa a su domicilio tras ella), un Club de Ocio, un Centro Especial de Empleo y unas viviendas tuteladas. En ellos atiende a un colectivo de más 400 personas, lo que constituye la más amplia oferta que existe en la provincia de Huesca dentro del sector, tanto en volumen de servicios prestados como en cobertura geográfica. Para ofrecer estos servicios, cuenta con una plantilla de más de 250 profesionales.

4.2. ANTECEDENTES: LA CALIDAD EN ATADES HUESCA^{II}

El compromiso por la Calidad forma parte de la cultura organizativa de ATADES Huesca. Este compromiso permite a la entidad mantenerse como claro referente dentro del sector de la atención a las personas con discapacidad, tanto a nivel autonómico como nacional.

Actualmente, dos son las normas de Calidad bajo cuyos estándares está certificada ATADES Huesca:

- *UNE 158.101 y 158.201, para los Centros Residenciales y Ocupacionales*
- *ISO 9001, para los servicios prestados desde los Servicios Centrales*

4.2.1. UNE 158.101:2008 y UNE 158.201:2008

Implementadas en 2011, estas normas han supuesto para los centros asistenciales un paso adelante en su camino hacia la Excelencia. El buen hacer demostrado a lo largo de los años, se ha visto reforzado con el establecimiento de una serie de procedimientos y protocolos que garantizan una atención del máximo nivel y con un alto grado de homogeneidad entre los diferentes centros gestionados por la entidad.

Durante el mes de noviembre de 2012 se llevaron a cabo las auditorías externas de revisión por parte de la entidad certificadora Bureau Veritas, con resultados muy satisfactorios. De hecho, hubo 0 “no conformidades”, algo realmente sorprendente para una primera revisión de una certificación de Calidad. Se puso de manifiesto el gran esfuerzo realizado por todo el equipo humano de la organización y el auditor destacó los siguientes Puntos Fuertes:

- *Plan de gestión. Se considera que su contenido es muy completo, amplio y descriptivo, por lo que permite una visualización veraz del sistema.*
- *Programas Individuales. Se considera que la gestión informática de los Programas Individuales aumenta la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión*

- *Limpieza. Se observa un alto grado de orden y limpieza de las instalaciones.*
- *Auditoría interna. El informe de auditoría interna muestra que esta herramienta es muy eficaz.*

4.2.2. ISO 9001:2008

Esta certificación se obtuvo por primera vez en 2004 y desde entonces, se va renovando año tras año.

La auditoría externa celebrada en septiembre de 2012 concluyó también con un resultado muy satisfactorio y 0 “no conformidades”, destacando la auditora los siguientes Puntos Fuertes:

- *La revisión por la dirección se muestra como una herramienta eficaz de análisis y toma de decisiones.*
- *Dedicación e implicación del personal auditado en el mantenimiento y mejora del sistema.*
- *Muy buena eficacia en la realización de auditorías internas.*
- *Formación en Gestión por competencias por parte de los mandos intermedios y directivos.*
- *Convenio con la Universidad de Huesca de vivienda independiente para los usuarios.*

4.3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN EN ATADES HUESCA

Como hemos visto en los apartados anteriores, ATADES Huesca es una entidad comprometida con la Calidad desde hace muchos años. Ya en sus orígenes, hace casi cincuenta años, la entidad surgió con la misión de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familiares. Vemos aquí la primera aproximación al término “Calidad” asociada, ni más ni menos, que a su Misión, a su razón de ser.

Esa premisa de calidad en el servicio ha acompañado siempre a esta entidad en su andadura, procurando en todo momento lo que con los años dio en llamarse “Mejora Continua”. Este afán por la Excelencia es lo que ha permitido a esta entidad situarse como referente del sector tanto a nivel provincial, como autonómico y nacional.

El paso hacia la primera certificación de Calidad, ISO 9001, se dio en 2004 y siete años más tarde, en 2011, se implementaron las normas UNE 158.101 Y 158.201. Así pues, tras casi una década de familiarización tanto con la terminología como con la metodología de trabajo que exigen las normas de calidad, parece razonable pensar que esta entidad está preparada para acometer con éxito la implementación de un nuevo sistema de gestión como el EFQM que, como hemos visto anteriormente, es perfectamente compatible con las otras normas por tratarse de un modelo poco prescriptivo.

Las acciones previstas para la implementación del Modelo EFQM de Excelencia en ATADES Huesca se estructuran en tres fases que ahora citamos y que vamos a desarrollar a continuación:

- Fase 1. Planificación del proyecto de Implementación.
- Fase 2. Autoevaluación
- Fase 3. Establecimiento de Planes de Acción.

Dada la complejidad de este proceso, y con el fin de garantizar al máximo el éxito en cada uno de los pasos a dar para la efectiva implementación del Modelo, resulta a nuestro modo de ver imprescindible que éste sea liderado por una empresa de consultoría especializada de primer nivel. Precisamente bajo ese supuesto vamos a desarrollar los siguientes apartados.

4.3.1. Fase 1. Planificación del proyecto de Implementación

Como hemos visto anteriormente, todo proceso de implementación del Modelo EFQM parte de la realización de una Autoevaluación, o Autodiagnóstico, que permitirá a la organización identificar cuáles son sus fortalezas clave y también sus posibles carencias en relación con su Misión, Visión y Valores. De esta manera, podrá

establecer unas acciones de mejora que le permitirán avanzar en la búsqueda de la Excelencia.

El objetivo principal de esta fase es organizar todo el proceso de la mejor forma posible para conseguir una implementación exitosa que conduzca al establecimiento de un nuevo sistema de gestión más eficaz y eficiente. En definitiva, se tratará de definir el alcance del proyecto, cuáles serán las herramientas necesarias para llevarlo a cabo, determinar qué personas de la entidad tomarán parte en todo el proceso y establecer las fechas en las que se desarrollará, es decir, el cronograma de ejecución.

Además, en esta primera fase también se identificarán las distintas iniciativas que la organización ha puesto en marcha hasta el momento en materia de mejora de la gestión, puesto que dichas iniciativas deberán ser tenidas en cuenta a lo largo de todo el proceso debido al efecto favorecedor que pueden suponer para el mismo.

4.3.1.1. Definición del Alcance del proyecto

ATADES Huesca, al igual que ocurre en la mayoría de entidades dedicadas a la atención de personas con discapacidad intelectual de cierto tamaño, gestiona, como hemos visto, varios centros residenciales y ocupacionales/“de día” (cuatro y seis, respectivamente), un centro especial de empleo y un club de ocio. Además, existen unos “Servicios Centrales” desde donde se coordinar y asiste la gestión de dichos centros.

Anteriormente, hemos visto cómo esta entidad tiene implementados varios sistemas de gestión de la Calidad: los sistemas de gestión UNE 158.101 y 158.201 aplican a los centros asistenciales (residenciales y ocupacionales/“de día”), mientras que la norma ISO 9001 es de aplicación en los Servicios Centrales. Sin embargo, al plantearnos la implementación de un sistema como el Modelo EFQM de Excelencia, el planteamiento no puede ser otro que extender su alcance a toda la organización, puesto que se trata de infundir en toda ella una nueva forma de gestionar, una nueva filosofía y un nuevo lenguaje común.

Tal como hemos comentado anteriormente, en esta fase se identifican las diferentes iniciativas en materia de mejora de la gestión que la entidad ha puesto en marcha con anterioridad a este momento y que son, como acabamos de ver, las normas

UNE 158.101, UNE 158.201 e ISO 9001. Además, esta entidad también avanzó hace algunos años en el proceso de implementación de un sistema de gestión socialmente responsable, basado en la norma SGE 21, si bien no llegó a certificarse por considerar prioritaria la implementación de las normas UNE citadas anteriormente. Todas estas iniciativas en materia de mejora de la gestión, supondrán sin duda una ventaja a la hora de acometer este nuevo proceso.

4.3.1.2. Determinación de Personas implicadas en el proyecto

Este proceso de implementación requiere de la participación de diferentes personas de la entidad.

En primer lugar, se deberá constituir un Comité de Calidad que será el encargado, principalmente, de coordinar todo el proceso, así como de formar y apoyar al equipo evaluador. En el caso de ATADES Huesca, tal como hemos dicho, el proceso contará con la colaboración de una consultora especializada. En este caso, el Comité de Calidad estaría compuesto por los consultores participantes en el proceso y por el “Coordinador del proyecto”, una persona designada internamente por la entidad para ser el referente del proceso en todo momento. Esta persona puede o no, formar parte del Equipo Evaluador. En este caso sí que formaría parte, puesto que además de ser Responsable de Calidad, dirige el departamento de Administración, por lo que puede aportar una visión interesante y bien fundamentada de la situación de la entidad.

Por otro lado, se deberá nombrar al Equipo Evaluador, es decir, a las personas que efectivamente van a realizar la Autoevaluación de la entidad. En el caso de ATADES Huesca, este equipo estaría formado por las siguientes personas: el Gerente de la entidad, los Directores/-as de cada uno de los centros, los Directores/-as de los departamentos funcionales de la entidad y el Coordinador del proyecto. En total, doce personas, que se considera un número adecuado para una entidad de tamaño medio-grande como ésta. Todos ellos poseen un alto grado de información de la entidad, así como buena disponibilidad y capacidad suficiente para afrontar el proceso.

Se establece el programa informático “Perfil V6.0” como herramienta para desarrollar el proceso de autoevaluación. Se trata de *una potente herramienta que facilita y simplifica el autodiagnóstico, capturando los datos de la autoevaluación y*

exponiendo, en tiempo real, los resultados en un variado espectro de representaciones, tanto numéricas como gráficas¹².

4.3.1.3. Establecimiento del Cronograma de ejecución

A diferencia de otros sistemas de gestión de la Calidad en los que, una vez implementados, posteriormente hay que velar por el mantenimiento de los estándares que se han certificado, en los procesos de mejora continua y de búsqueda de la Excelencia, como es el Modelo EFQM, podríamos decir que se trata de un proceso de implementación indefinido, puesto que siempre se busca un nivel superior al alcanzado. Sin embargo, sí que podemos establecer un cronograma para lo que sería el proceso de implementación “inicial” a partir del cual, la organización seguiría evolucionando.

Lógicamente, el tiempo necesario para una adecuada implementación dependerá de diversos factores como: el nivel de desarrollo organizacional actual, el número de personas que participarán en el proceso, la dedicación que éstas van a poder dedicar al mismo, sus conocimientos en materia de Calidad, la disponibilidad o no de acompañamiento externo o el grado de implantación que se haya fijado como objetivo la entidad.

La elaboración del cronograma correrá a cargo de los consultores contratados, en colaboración con el coordinador del proyecto. Siguiendo las fases que hemos definido, nos podríamos fijar el siguiente cronograma para la implementación del Modelo en ATADES Huesca:

| | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | | | Mes 12 | | | |
|--|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-----|-----|--------|----|----|----|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | --- | --- | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Fase 1. Planificación del proyecto de Implementación | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase 2. Autoevaluación | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formación al Equipo Evaluador | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realización de la Autoevaluación | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del Informe de Diagnóstico | | | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de los Resultados obtenidos | | | | | | X | | | | | | | | | | | | |
| Fase 3. Establecimiento de Planes de Acción | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Priorización de Áreas de Mejora | | | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| Definición de las Acciones de Mejora | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | |
| Establecimiento de los Planes de Acción | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | |
| Creación de los Equipos de Mejora | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | |
| Informe de los Planes de Acción | | | | | | | | X | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de las Acciones de Mejora | | | | | | | | | | X | X | X | | | X | X | X | X |

Figura 4.1: Cronograma de Implementación en ATADES Huesca (Fuente: Elaboración propia)

Como puede observarse, aprovechando la experiencia del personal de la entidad en materia de Calidad y la intensa colaboración que se exigirá al equipo de consultores, se plantea un proyecto de implementación bastante ambicioso en lo que a plazos se refiere: se ha estimado un mes y medio de duración para la fase de Autoevaluación (incluyendo también en ese periodo la fase de Planificación), mientras que un mes más tarde ya se espera disponer del Informe de los Planes de Acción. Así pues, a partir de los dos meses y medio, ya se pondrán en marcha las Acciones de Mejora. Para esta etapa se prevé una duración de nueve meses y medio, hasta completar una duración total de todo el proceso, de doce meses.

4.3.1.4. Presentación del proyecto al Equipo Directivo

Del equipo de consultores que intervendrán en todo el proceso, habrá uno que actuará en calidad de “Consultor-Jefe del proyecto”. Será éste el encargado de presentar y justificar el proyecto ante el Equipo Directivo con el objetivo de sensibilizarles e implicarles, de manera que actúen como “embajadores” del proyecto en toda la organización. Se trata principalmente de concretar los objetivos que se persiguen con este proceso, la metodología a seguir y los plazos de ejecución, aprovechando también

para resolver todas las dudas que se planteen. Se prevé una duración de media jornada y resulta muy aconsejable dedicar íntegramente a este asunto una de las reuniones habituales del Equipo Directivo, de manera todos sus miembros perciban la importancia real del proyecto.

4.3.2. Fase 2. Autoevaluación

La Autoevaluación es un proceso de diagnóstico sistematizado, basado en los criterios establecidos por el Modelo EFQM de Excelencia, mediante el cual una organización puede obtener una visión del estado de su gestión. A partir de unas evidencias de lo que hacemos, establecemos unas puntuaciones según su grado de cumplimiento con unos estándares establecidos por el Modelo, de tal manera que podremos detectar lo que hacemos especialmente bien (nuestros Puntos Fuertes) y aquello que no hacemos o que podríamos mejorar (las Áreas de Mejora).

Se trata de un proceso que se desarrolla en el seno interno de la organización y que, por tanto, para ser realmente útil debe partir de una postura autocrítica y realista, alejada de todo tipo de autocomplacencia. No se trata de ofrecer al exterior una imagen de “lo bien que hacemos las cosas”, sino de analizar objetivamente lo que hacemos y cómo lo hacemos, para poder llegar a detectar aquellas áreas de la organización en las que tenemos margen de mejora. Esta es la verdadera filosofía de un proceso de Mejora Continua, muy alejada de aquellas visiones para las que la Calidad no supone más que la obtención de un sello o certificado que da prestigio y reputación de cara al exterior. Bien al contrario, se trata de establecer un sistema que nos ayude realmente a gestionar mejor nuestra organización. De hecho, no pocas entidades tienen implementado este Modelo que les proporciona una efectiva herramienta de gestión en su día a día y sin embargo, no han solicitado una certificación oficial, puesto que para ellas, el verdadero valor de este sistema no es su reconocimiento oficial, que además conlleva un considerable coste económico añadido, sino su contribución a una gestión eficiente.

Puesto que su estructura está estandarizada, esto nos permitirá en un futuro establecer comparaciones con otras entidades del sector y aprovecharnos de las ventajas que tiene desarrollar un proceso de *Benchmarking*, tal como veremos en el último apartado de este estudio.

Existen diferentes enfoques a la hora de llevar a cabo la autoevaluación, siendo dos las metodologías más utilizadas: el “Cuestionario de Autoevaluación” y la “Matriz de puntuación REDER”. Esta segunda herramienta es la que utilizan los evaluadores externos para valorar a las organizaciones que se presentan a algún tipo de reconocimiento oficial (Sello de Excelencia Europea) y está recomendada para aquellas organizaciones que ya tienen alguna experiencia en procesos de autoevaluación. Para las entidades que se están iniciando en el proceso de autoevaluación, resulta más conveniente aplicar el “Cuestionario de Autoevaluación”, ya que es más sencillo y supone para los participantes una forma más “amable” de introducirse en esta dinámica.

En el caso de ATADES Huesca, la propuesta sería aplicar este método comentado en último lugar, mediante la herramienta “Perfil V6.0 Cuestionario”¹². Se trata de un cuestionario de 90 preguntas, cada una de las cuales contiene un enunciado claro de la pregunta, una sugerencia adaptada a cada pregunta (que la complementa y ayuda a su comprensión), un apartado para registrar las evidencias asociadas a cada pregunta (que justifican su puntuación) y la puntuación asignada (con una escala de 0 a 100, con texto explicativo para cada tramo).

The screenshot displays the 'Pregunta' (Question) interface of the 'Perfil V6.0 Cuestionario' tool. On the left, a sidebar shows a tree structure of criteria, with 'Liderazgo' (Leadership) selected. The main area contains the following sections:

- Pregunta:** ¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica? ¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?
- Sugerencia:** Los líderes han desarrollado y documentado la misión, visión y valores de la organización, que constituyen la base de su cultura. Han establecido los principios éticos de referencia para todas las personas, especialmente los líderes.
- Ayuda:** (Empty text box for additional help).
- Escala:** A horizontal scale from 0 to 100 with five descriptive points:
 - 0: No existe un documento formal que exprese la...
 - 10: Misión, visión y valores: - definidos - documentados - comunicados a todos los...
 - 35: La dirección y orientación estratégica está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a...
 - 60: La actitud de TODOS los líderes es coherente con la misión, visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.
 - 85: Se cumplen con rigor todos los requisitos anteriores de...
 - 100: (Implied maximum score)
 A score of 82 is indicated on the scale.
- Evidencias (500 caracteres máximo):** Four text input fields labeled 'Evidencia 1', 'Evidencia 2', and two unlabeled fields.
- Buttons:** 'Borrar' (Clear) and a green arrow icon.

Figura 4.2: Ejemplo de pregunta de la herramienta Perfil V6.0 (Fuente: Club Excelencia en Gestión)

4.3.2.1. Formación al Equipo Evaluador

La adecuada formación de los evaluadores es crucial para poder llevar a cabo con precisión el proceso de autoevaluación. Resulta fundamental que todos los participantes sepan interpretar correctamente las preguntas del cuestionario, puesto que de lo contrario, nos encontraremos posteriormente con incongruencias en las respuestas que ralentizarán el proceso y lo harán menos consistente.

Para ello, los miembros del Comité de Calidad deberán asegurarse de que todo el mundo tenga la misma información e interpretación respecto a ciertos conceptos clave que se van a repetir a lo largo del cuestionario: a qué nos referimos cuando hablamos de clientes, de competidores, de grupos de interés, de liderazgo, etc. En definitiva, se trata de tener clara la interpretación de los conceptos que utiliza el Modelo, desde la perspectiva de una entidad del Tercer Sector (cuestión ya tratada en el apartado 2.2).

En la formación inicial se insistirá en la objetividad que deben buscar en todo momento los evaluadores, así como en la necesidad de identificar evidencias que respalden las puntuaciones asignadas. Además, el Comité Asesor les facilitará todo el apoyo que precisen durante el desarrollo de la autoevaluación.

En esta formación inicial, se proporcionarán a los evaluadores una serie de conocimientos básicos de lo que es la Excelencia en general y el Modelo EFQM en particular, así como del proceso de autoevaluación con la herramienta Perfil V6.0. En el caso de ATADES Huesca, la duración estimada de este proceso formativo sería de una jornada completa (ocho horas).

4.3.2.2. Realización de la Autoevaluación

Anteriormente hemos visto cómo, a la hora de rellenar el cuestionario, el evaluador debe asignar una puntuación a cada pregunta y registrar las evidencias que de alguna manera justifican dicha puntuación. Parece lógico pensar que el orden en el que deben realizarse estas dos tareas es, primero identificar las evidencias que tenemos sobre el grado de cumplimiento de una determinada cuestión y después, a partir de esas evidencias, asignar la puntuación que consideremos oportuno. Si lo hacemos en este orden, nos aseguramos de que todas las puntuaciones se basan en evidencias

demostrables y evitamos puntuar en base a ideas preconcebidas o intuiciones. Además, el hecho de comenzar con la búsqueda de evidencias, nos obligará a centrar más la atención sobre la pregunta para tener bien claro qué es lo que realmente estamos evaluando. De esta manera, el resultado de la evaluación será mucho más fiable y consistente. En el caso de ATADES Huesca, el hecho de contar con una experiencia previa en sistemas de calidad, facilita el proceso de identificación de evidencias.

La escala de puntuación va de 0 a 100 en intervalos de 5 puntos. Además, esta escala se divide en cinco tramos (el primero y el último contienen tres intervalos, mientras que los tres centrales contienen cinco; ver Figura 4.2). El proceso lógico para la tarea de puntuación sería el siguiente: primero, identificar el tramo de puntuación que nos parece más adecuado (en función de las descripciones que nos facilita la herramienta) y luego asignar la puntuación concreta.

La puntuación asignada a cada pregunta sirve para evaluar el subcriterio al que hace referencia y la puntuación del criterio será la media aritmética de los correspondientes subcriterios. Por último, la puntuación de cada criterio se pondera según los pesos específicos que les asigna el Modelo y la suma de esas puntuaciones ponderadas es la “puntuación total EFQM” que obtiene la organización. La puntuación total estará en un rango entre 0 y 1.000 puntos. Para hacernos una idea de lo que significa una determinada puntuación obtenida, cabe señalar que la distinción mínima otorgada por la EFQM es la que se denomina “Compromiso hacia la Excelencia” y se asigna a aquellas organizaciones que han obtenido entre 201 y 300 puntos, es decir, entidades que han conseguido entre un 20 y un 30% de la puntuación total posible, o lo que es lo mismo, que “están aplicando” entre un 20 y un 30% de lo que exige el Modelo. Se establecen otros tres tramos superiores, siendo el mayor de ellos el denominado “Excelencia Europea 500+”, que se otorga a entidades que aplican más del 50% del Modelo. Esto nos da una idea del alto grado de exigencia del Modelo EFQM.

En el caso de ATADES Huesca, se plantea un proceso de Autoevaluación dividido en cinco etapas:

- Autoevaluaciones Individuales. Cada miembro del Equipo Evaluador completará, en equipo con sus colaboradores, el cuestionario de autoevaluación y preparará las evidencias exigidas por el mismo. En esta evaluación debe reflejar su percepción y la del personal a su cargo acerca de

cuál es la situación de ATADES Huesca en materia de gestión. El Coordinador centralizará los resultados y los enviará al consultor para su análisis. Se prevé que en la segunda semana del proceso queden realizadas y enviadas todas las autoevaluaciones.

- Entrevistas con los Evaluadores. El consultor mantendrá entrevistas individuales con los miembros del equipo evaluador, analizando su evaluación individual, su percepción respecto a la situación en materia de gestión de la organización y las evidencias aportadas. Se hará especial hincapié en las preguntas en que se hayan detectado mayores diferencias entre las puntuaciones individuales de los evaluadores. Se solicitarán evidencias que soporten estas puntuaciones diferentes. Su realización está prevista dentro de la tercera semana del proceso.
- *Focus Groups* (Grupos de discusión). El consultor mantendrá reuniones con grupos siete u ocho personas, cuyos participantes se seleccionarán a la vista del organigrama de la organización y los distintos colectivos de la entidad. Su realización también está prevista para la tercera semana del proceso.
- Reunión de Consenso. Es el hito más importante de la fase de Autoevaluación, ya que en esta reunión deberán ponerse sobre la mesa los aspectos de la gestión de ATADES Huesca sobre los cuáles se plantearán posteriormente las Acciones de Mejora. El consultor se reunirá durante una jornada con el Equipo Evaluador. Durante esta sesión, se analizará cada puntuación reflejada en la herramienta Perfil V6.0 para cada pregunta y se consensuará cuál es la situación de la organización en relación con dicha cuestión. Para ello, el consultor propondrá una breve discusión sobre cada pregunta y su puntuación, aportando las evidencias obtenidas en las etapas anteriores y solicitando a los miembros del Equipo Evaluador que se acuerde una puntuación (normalmente la media aritmética de las puntuaciones, salvo aquellos casos en que las discrepancias superen un margen preestablecido, normalmente 25 puntos, en cuyo caso habrá que ver si algún evaluador reconsidera su respuesta o si se eliminan las respuestas extremas, por ejemplo). También habrá que consensuar la redacción de las evidencias de la forma más precisa y completa posible.

El objetivo es pues, llegar a una única autoevaluación (ver Figura 4.3), con su puntuación y su relación de evidencias, de manera que nos permita determinar cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora de la entidad. Se prevé una duración de una jornada y se desarrollará en la cuarta semana del proceso.

- **Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora.** Es muy recomendable que esta identificación la realice el Comité de Calidad, es decir, los consultores y el coordinador del proyecto. Por un lado, habrá que identificar aquellas actividades y sistemas de trabajo sobre los cuales existen evidencias de su especial efectividad (Puntos Fuertes). Por otro, se deberán identificar aquellas cuestiones para las que se evidencia una diferencia clara entre lo que sería deseable y la realidad de la entidad (Áreas de Mejora). No se trata de decir cómo hay que mejorar sino dónde. La herramienta Perfil V6.0 dispone de un apartado que facilita esta tarea de identificación. Esta etapa también tendrá lugar en la cuarta semana del cronograma.



Figura 4.3: Gráfico Resultado Global Autoevaluación - Perfil V6.0

(Fuente: Club Excelencia en Gestión)

4.3.2.3. Elaboración del Informe de Diagnóstico

El objetivo es concretar en un informe, los resultados de las actuaciones realizadas en las etapas anteriores (ver Figura 4.4). El “Consultor-Jefe del proyecto”, tras un análisis del proceso seguido durante la autoevaluación y del resultado obtenido tras la reunión de consenso, elaborará un Informe de Diagnóstico con el siguiente contenido:

- Resumen del proceso y conclusiones obtenidas.
- Situación de ATADES Huesca en relación con cada criterio EFQM, con información numérica y gráfica.
- Resumen de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora.

La elaboración de este informe está prevista para la quinta semana del proceso.

| PROPUESTA DE CONTENIDO DE INFORME DE AUTOEVALUACIÓN |
|--|
| INFORME DE AUTOEVALUACIÓN <i>Según el Modelo EFQM de Excelencia</i> |
| <p>1. Introducción.</p> <ul style="list-style-type: none">• Política de Calidad de la organización.• Decisión sobre el establecimiento del Sistema de Calidad en la entidad.• Responsable de Calidad en la organización.• Antecedentes y constitución del Comité de Calidad.• Formación recibida por el Comité de Calidad. <p>2. Objetivos de la autoevaluación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Definición del alcance de la autoevaluación y de los objetivos perseguidos. <p>3. Estrategia seguida.</p> <ul style="list-style-type: none">• Selección y formación del Equipo Evaluador.• Respecto al cuestionario de autoevaluación:<ul style="list-style-type: none">- Grado de comprensión de las preguntas.- Principales dificultades detectadas en el cuestionario.• Respecto a la utilización de la herramienta informática:<ul style="list-style-type: none">- Ventajas aportadas por la herramienta.- Principales dificultades encontradas en su utilización.• Respecto a la valoración de los resultados:<ul style="list-style-type: none">- Coherencia global con el grado de aplicación del sistema de calidad en la entidad. <p>4. Valoración general del proceso de autoevaluación.</p> <p>5. Resultados de la autoevaluación <i>(aplicación informática)</i>.</p> <ul style="list-style-type: none">• Resumen de resultados.• Gráficos de resultados.• Cuestionario completo: puntuación y evidencias.• Tabla de consenso.• Relación de puntos fuertes.• Relación de áreas de mejora. |

Figura 4.4: Esquema de un Informe de Diagnóstico o Autoevaluación (Fuente: Fundación Luis Vives)

4.3.2.4. Presentación de los Resultados obtenidos

Se trata de presentar a la Dirección de ATADES Huesca, un resumen de los mensajes fundamentales del Informe de Diagnóstico. El “Consultor-Jefe del proyecto” se reunirá con la persona o personas designadas por ATADES Huesca para presentarles los resultados de la autoevaluación. Analizarán conjuntamente cómo ha transcurrido el proceso de evaluación, las evidencias presentadas, las aportaciones individuales de las personas que hayan intervenido y las conclusiones del propio consultor. Se estudiarán los puntos fuertes y áreas de mejora identificados y el consultor presentará sus impresiones respecto a la situación de la organización.

Este informe, una vez aprobado por el órgano que corresponda (la Junta Directiva, en el caso de ATADES Huesca) podrá ser utilizado, entre otras cosas, para difundir los resultados del proceso de autoevaluación entre los empleados de la organización y servirá como base para la siguiente fase en la que ya se pondrán en marcha los planes de acción necesarios para alcanzar las mejoras propuestas.

Esta jornada de presentación de resultados está prevista para la sexta semana.

4.3.3. Fase 3. Establecimiento de Planes de Acción

Todo el proceso desarrollado hasta este momento nos ha servido para hacer un diagnóstico de la situación de la entidad a nivel de gestión organizativa, permitiéndonos identificar qué es lo que mejor hacemos y cuáles son las áreas en las que tenemos que mejorar. Pero no debemos olvidar que el verdadero objetivo de la implementación de este Modelo no es otra que conseguir avanzar en un proceso de Mejora Continua hacia la Excelencia en la gestión. Es precisamente en este punto donde entra en juego la tercera fase del proceso: el establecimiento de los Planes de Acción y el desarrollo de las Acciones de Mejora.

4.3.3.1. Priorización de Áreas de Mejora

En el Informe de Diagnóstico se habrán identificado una serie de Áreas de Mejora. Normalmente el número es elevado, puesto que lo habitual es que se detecte

más de una para cada uno de los treinta y dos subcriterios que contempla el Modelo. Algunas de ellas se podrán abordar con pequeñas acciones puntuales, mientras que otras implicarán cambios significativos a nivel estratégico. Puesto que los recursos de las organizaciones son limitados, habrá que establecer una priorización, es decir, elegir algunas de las áreas de mejora identificadas para, en base a ellas, desarrollar unos Planes de Acción que nos permitan avanzar en el proceso de mejora continua.

Esta priorización se hará atendiendo básicamente a dos criterios: su importancia, es decir, el impacto que la mejora provocaría en la organización, y su viabilidad, es decir, la capacidad técnica y económica que la entidad tiene para acometer la mejora. Es por ello que este proceso debería realizarlo un grupo de trabajo no muy numeroso de personas que conozcan bien la organización, tanto a nivel de recursos como de planificación estratégica. En el caso de ATADES Huesca, se propone que este grupo lo formen, el Comité de Calidad, junto con el gerente y el presidente de la entidad.

Se establece un proceso que consistirá en que cada una de estas personas puntuarán de 1 a 100 la importancia y la viabilidad de cada área de mejora. Con la media obtenida para cada área de mejora, se hará una ordenación de mayor a menor puntuación y se establecerá una puntuación de corte, proponiéndose planes de acción para aquellas que hayan superado dicho nivel de corte.

El proceso de priorización se desarrollará en la séptima semana del cronograma.

4.3.3.2. Definición de las Acciones de Mejora

En ocasiones existe cierta confusión entre las Áreas de Mejora y las Acciones de Mejora. Para despejar cualquier duda, diremos que el área de mejora es una observación, mientras que la acción de mejora supone la decisión de actuar al respecto.

Cada acción de mejora deberá quedar definida de forma precisa y contar con una descripción de la metodología de implementación y posterior evaluación, que nos permitirá controlar su grado de eficacia en la “ficha de acción de mejora”. En ocasiones sucede que varias áreas de mejora (referidas a distintos subcriterios) están relacionadas y se pueden agrupar así en una única acción de mejora. La definición de las acciones de mejora correrá a cargo de un Equipo de Mejora (apartado 4.3.3.4).

Tanto para esta etapa como para la anterior y las sucesivas, la herramienta Perfil V6.0 será un buen aliado para ATADES Huesca de cara a disponer de toda la información de una manera ordenada e interrelacionada, permitiendo así realizar un seguimiento continuado de todo el proceso.

El desarrollo de esta etapa está prevista para la octava y novena semanas.

4.3.3.3. Establecimiento de los Planes de Acción

Una vez definidas las acciones de mejora a llevar a cabo, la entidad deberá establecer los correspondientes Planes de Acción. Para ello, el Comité de Calidad de ATADES Huesca diseñará un Cronograma en el que se establecerá, para cada una de las acciones de mejora, su fecha de inicio y fin, es decir, el plazo que se establece para que el equipo de mejora que se designe, lleve a cabo el desarrollo de dicha acción. Para el correcto control de todo el proceso, se contará con una “Ficha de Acción”, que permitirá a cada equipo de mejora registrar toda la información necesaria para la correcta ejecución del plan de acción. Gran parte de la información que contiene esta ficha será importada automáticamente por el programa informático Perfil V6.0, de manera que ya solo habrá que añadir qué equipo de mejora será el responsable de la acción, justificación de la misma, objetivos perseguidos, recursos necesarios, método de seguimiento y fecha prevista de implantación.

Se prevé acometer esta etapa en la novena semana del proceso.

4.3.3.4. Creación de los Equipos de Mejora

Los Equipos de Mejora son los grupos de trabajo responsables de desarrollar las Acciones de Mejora que contemplan los Planes de Acción, proponiendo por tanto lo que es la mejora en sí.

Será el Comité de Calidad de ATADES Huesca quien gestionará la creación de los equipos de mejora (compuestos por personas de la organización) y la asignación de estos a las diferentes acciones de mejora, teniendo en cuenta para ello el tipo de acción

de mejora de que se trate, así como la preparación técnica de cada persona y su disponibilidad.

La creación de los equipos de mejora está prevista para la novena semana.

4.3.3.5. Informe de los Planes de Acción

Llegados a este punto, finalizaremos la Fase 3 con la elaboración del Informe de los Planes de Acción. Este documento, partiendo del último apartado del Informe de Autoevaluación en el que se reflejan los resultados, los puntos fuertes y las áreas de mejora, detallará todo el proceso desarrollado para el establecimiento de los Planes de Acción. En la figura 4.5 se puede ver esquemáticamente cuál sería el contenido de este informe. En el caso de ATADES Huesca, sería el “Consultor-Jefe del proyecto” el encargado de su elaboración y la previsión es disponer de él durante la décima semana.

Una vez aprobado por la Junta Directiva de ATADES Huesca, este informe deberá ser difundido entre todas las personas de la entidad para que conozcan los Planes de Acción que van a ponerse en marcha y el proceso seguido para establecerlos. De esta manera, todo el personal se sentirá más implicado en el nuevo modelo de gestión.

| PROPUESTA DE CONTENIDO DE INFORME DE AUTOEVALUACIÓN | |
|---|---|
| INFORME ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN | |
| <i>A partir de la Autoevaluación realizada según el Modelo EFQM de Excelencia</i> | |
| 1. Datos de la Autoevaluación. | <p>Información extraída del Informe de Autoevaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resumen de resultados. - Relación de Puntos fuertes. - Relación de Áreas de mejora. |
| 2. Priorización de las Áreas de Mejora. | <ul style="list-style-type: none"> - Método de trabajo: participantes, criterios de valoración, metodología. - Relación de Áreas de Mejora priorizadas (<i>Tabla de la aplicación informática</i>). |
| 3. Agrupación de áreas y definición de Acciones de mejora. | <ul style="list-style-type: none"> - Método de trabajo: participantes, metodología. - Relación de Acciones de Mejora con la agrupación de áreas. <p><i>Tabla de la aplicación informática.</i></p> |
| 4. Definición de los Planes de Acción. | <ul style="list-style-type: none"> - Cronograma. <p><i>Tabla de la aplicación informática.</i></p> |
| 5. Fichas de las Acciones de Mejora. | <p><i>Tabla de la aplicación informática.</i></p> |
| 6. Creación de los Equipos de Mejora. | <ul style="list-style-type: none"> - Consideraciones y criterios. - Componentes. |
| 7. Procedimiento a seguir para la Aprobación del Plan de Acción. | |

Figura 4.5: Esquema de un Informe de Elaboración de Planes de Acción (Fuente: Fundación Luis Vives)

4.3.3.6. Desarrollo de las Acciones de Mejora

Se trata del punto culminante de todo el proceso, ya que de nada serviría todo lo analizado anteriormente, si no se implantaran efectivamente una serie de acciones de mejora.

Una vez aprobados los planes de acción, llega el momento de poner en práctica todas las acciones de mejora. Para ello, en primer lugar, el Comité de Calidad de ATADES Huesca comunicará formalmente a los Equipos de Mejora, las Acciones de Mejora que les han sido asignadas, de manera que puedan empezar a trabajar en la Propuesta de Mejora que deberán presentar por escrito en el plazo previsto. Esta propuesta contendrá las pautas o metodología a seguir para alcanzar la mejora prevista, teniendo en cuenta las particularidades de la organización y los objetivos previstos en la Ficha de Acción.

En esta fase, la participación del Comité de Calidad tiene una especial transcendencia ya que, de su acierto y eficacia a la hora de transmitir a los equipos de mejora el trabajo a realizar, dependerá en gran medida el éxito en todo el proceso. Además, serán los encargados de resolver todo tipo de dudas que se puedan plantear a lo largo de todo el desarrollo y de contrastar la consistencia de los avances realizados por los equipos de mejora.

Todas las propuestas de mejora realizadas por los equipos de mejora deberán ser aprobadas por la Junta Directiva de ATADES Huesca. De esta manera, dichas mejoras, que son la razón de ser de todo el proceso de implementación descrito, pasarán a ser consideradas como parte fundamental del Plan Anual de Gestión de la organización. Una vez aprobadas las mejoras, ya puede comenzar su implantación de acuerdo con los plazos previstos en los correspondientes planes de acción.

Está previsto que esta etapa comience en la undécima semana y que se extienda a lo largo del tiempo hasta completar los doce meses establecidos en el Cronograma de Implementación. Lógicamente, habrá acciones de mejora que concluirán antes y otras que se alargarán hasta ese momento final, todo ello en función de la complejidad de cada acción y del momento en el que se pueda comenzar con su ejecución (algunas tendrán un comienzo inmediato, pero otras deberán esperar por distintos motivos).

5. **BENCHMARKING. INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS**

5.1. **EL BENCHMARKING EN EL SECTOR DE LA DISCAPACIDAD**

La implementación del Modelo EFQM en una entidad del sector de la discapacidad intelectual, puede favorecer, simplificar y hacer más eficiente el establecimiento de un proceso de *Benchmarking*. Tal como ya se ha definido en el apartado 1.1, este proceso es aquel que, de forma sistemática y continua, nos permite comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y buenas prácticas, con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia². Pues bien, si establecemos este proceso de comparación entre entidades cuyo sistema de gestión está basado en el Modelo EFQM, nos podremos beneficiar de la utilización de una misma terminología, de unos mismos criterios de valoración y de unos indicadores que seguramente no diferirán demasiado entre entidades del mismo sector. En consecuencia, este proceso de comparación será mucho más efectivo y los beneficios para todas las entidades participantes, en términos de buenas prácticas aprendidas y aplicadas para mejorar los procesos y los resultados, mayores.

El sector de la discapacidad intelectual cuenta con una ventaja añadida para que el proceso de *Benchmarking* sea todavía más exitoso, y es que, en este sector, las grandes entidades actúan en áreas geográficas bien delimitadas y por tanto no entran en competencia directa las unas con las otras. Esto hace que no existan recelos a la hora de compartir información o planteamientos estratégicos de gestión, sino todo lo contrario, existe una gran predisposición para este proceso de intercambio en el que todos ganan.

Karlöf y Östblom, en su libro “*Benchmarking: a Signpost to Excellence in Quality and Productivity*”¹³, explican el concepto de eficiencia y cómo puede utilizarse el proceso de *Benchmarking* para mejorar el rendimiento de las organizaciones. Dividen este proceso en cuatro etapas:

- Decidir qué elementos comparar.
- Identificar los *Partners* (socios, aliados) con los que establecer el proceso.
- Recopilar y analizar la información.
- Aplicar lo aprendido para mejorar.

5.2. PROCESO DE *BENCHMARKING* PROPUESTO EN ATADES HUESCA

A continuación vamos a plantear el proceso de *Benchmarking* que podría llevar a cabo ATADES Huesca una vez implementado el Modelo EFQM en su organización. Para ello, vamos a seguir el esquema de cuatro etapas propuesto por Karlöf y Östblom, comentado anteriormente. Sin embargo, vamos a introducir una variación en el orden de las dos primeras etapas: en nuestro caso, proponemos en primer lugar, identificar los *Partners* con los que establecer el proceso para, a continuación, decidir con ellos los elementos e indicadores a comparar y compartir. Hacemos esto por dos motivos: en primer lugar, consideramos que la elección de las entidades que nos van a acompañar en este proceso es fundamental y crítica para la consecución de unos resultados satisfactorios; por otro lado, nos parece más enriquecedor que los elementos de comparación surjan, no del planteamiento individual de una organización, sino del diálogo y el consenso del grupo de entidades que participan en el proceso.

5.2.1. Identificación de los *Partners* (socios o aliados)

Como hemos comentado, para ATADES Huesca resulta fundamental una adecuada elección de las entidades con las que compartir información. Sólo eligiendo a los mejores como “compañeros de viaje”, nos aseguraremos poder aprender los unos de los otros y aplicar lo aprendido, con el objeto de mejorar en eficiencia y en resultados.

Una vez que ATADES Huesca ha apostado por un sistema de gestión basado en el Modelo EFQM, parece evidente que las entidades con las que vaya a establecer un proceso de *Benchmarking* tendrán que ser organizaciones cuya gestión esté fundamentada en los mismos estándares. Ello garantizará un mejor entendimiento, tanto por la filosofía compartida de un sistema de gestión basado en la mejora continua, como por el uso de un idioma o terminología común. Otro factor importante a la hora de determinar las entidades que participarán en el proceso, es el hecho de considerar organizaciones con las que exista un vínculo previo y una confianza mutua, ya que esto permitirá avanzar en el proceso con mayor agilidad y seguridad.

Inicialmente se plantea el proceso con un grupo reducido de entidades, lo que redundará también en una mayor agilidad inicial. Posteriormente, no se descarta la

incorporación de otras entidades que cumplan con las premisas comentadas anteriormente.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se propone un grupo inicial compuesto por cuatro entidades: además de ATADES Huesca, formarían parte del mismo, GORABIDE (Vizcaya), AMPROS (Cantabria) y GAUTENA (Guipuzcoa). En el apartado 3 ya se ha hecho una breve presentación de cada una de ellas. Todas cumplen con las dos premisas establecidas: tienen un sistema de gestión basado en el Modelo EFQM y cuentan con un vínculo y confianza previas, puesto que, además de pertenecer a la federación nacional (FEAPS), comparten inquietudes hace tiempo en distintos foros que se han creado al efecto, como el Foro de Innovación Social, cuyo objetivo es intercambiar conocimientos en innovación entre las entidades del sector. Además, el hecho de estar todas ellas ubicadas en la zona Norte de España también es un factor que juega a su favor, ya que facilita la celebración de reuniones presenciales.

5.2.2. Elección de los elementos a comparar

Se propone celebrar un primer encuentro presencial al que asistirá el grupo de trabajo, formado por los gerentes de todas las entidades así como los responsables de Calidad de cada una de ellas. En este primer encuentro se celebrarán dos reuniones paralelas. Por un lado, los gerentes se reunirán para abordar todo lo referente a las estrategias desplegadas por cada una de las entidades, para tratar de evidenciar aquellas que son comunes y otras que no lo son y que podrían resultar interesantes para el resto de organizaciones. Por otro, los responsables de Calidad de las entidades se ocuparán de poner en común las baterías de indicadores que manejan en sus organizaciones, para tratar de establecer aquellos que pueden ser de interés común, de cara a una posterior aportación de información a compartir entre todos. Al final de esta primera jornada, habrá una reunión conjunta en la que cada “subgrupo” de trabajo expondrá al otro las conclusiones de su reunión previa.

5.2.3. Recopilación y análisis de la información

De la primera reunión, habrá un trabajo a desarrollar en cada organización, que consiste en la recopilación de los datos relativos a todos los indicadores que en la etapa anterior se haya decidido compartir por su especial interés. Cada una de las entidades se encontrará con que algunos de los indicadores que se desean compartir, se corresponden exactamente con los que ya viene registrando, mientras que otros no los registra, en cuyo caso, puede ser que tenga posibilidad de obtenerlos o que no disponga de datos para ello. En este último caso, inicialmente la comparación se establecerá sólo entre aquellas organizaciones que dispongan de datos y posteriormente se irán incorporando el resto, a medida que dispongan de nuevos registros.

Tras esta recopilación de datos, se celebrará la segunda reunión presencial en la que se analizará la información compartida por todas las entidades. Previamente a ello, con el fin de agilizar y ser eficientes en el proceso, la entidad anfitriona de este segundo encuentro (se plantean encuentros rotatorios en las diferentes entidades) quedará encargada de tratar toda la información recibida y refundirla en unas tablas y gráficos, de manera que facilite el análisis a realizar. Dicho análisis permitirá a cada entidad conocer cómo se sitúa respecto a las demás para cada uno de los indicadores estudiados. En aquellos casos en los que se den las mayores diferencias entre entidades, se establecerá un diálogo que permita, en primer lugar, descartar que la diferencia provenga de una diferente interpretación del indicador, y en segundo, descartado esto, identificar cuáles son los factores que hacen que las entidades con mayores puntuaciones obtengan mejores resultados, de manera que las entidades con peores resultados puedan aprender de ellas para mejorar sus procesos y resultados.

En función de los aspectos a discutir y de la profundidad que alcance dicha discusión, es probable que se requieran una o dos sesiones más para completar esta etapa. Dichas sesiones podrían realizarse ya por vídeo-conferencia para evitar desplazamientos y asegurar la eficiencia del proceso.

5.2.4. Aplicación de lo aprendido para mejorar

Una vez finalizada la etapa anterior, se trata ya de que cada entidad aplique en su organización las mejoras que se hayan derivado del proceso de comparación y

aprendizaje descrito en los anteriores apartados. A buen seguro, serán numerosas las oportunidades de mejora que habrán surgido para todas las organizaciones gracias a este proceso.

A partir de este momento, el grupo de trabajo establecerá reuniones periódicas de contraste para seguir comparando la batería de indicadores propuesta y analizar la evolución de las diferencias de puntuación detectadas en el primer estudio. Podría resultar adecuado realizar una reunión anual, programándola en un momento en el que todas las entidades hubieran publicado ya su Memoria EFQM Anual.

6. CONCLUSIONES

En este apartado, vamos a exponer las principales conclusiones a las que hemos llegado tras la realización del presente estudio.

1. Este trabajo nos ha permitido diseñar una guía que servirá a ATADES Huesca para acometer el proceso de implementación del Modelo EFQM en su organización. Esta es la conclusión principal o genérica que extraemos.
2. Existen ciertas características particulares del sector de la discapacidad intelectual que hacen que sea necesario realizar una serie de adaptaciones y matizaciones semánticas a la hora de implementar el Modelo en las entidades de este sector.
3. En este tipo de organizaciones, hay una serie de factores que pueden facilitar el proceso de implementación del Modelo y otros que pueden dificultarlo. Entre los primeros, destaca el compromiso de la Dirección y de los líderes de los centros en todo el proceso, mientras que el factor que más lo dificulta es el rechazo que provoca su percepción como una sobrecarga al trabajo habitual.
4. La guía de implementación diseñada para ATADES Huesca podrá ser utilizada también como protocolo por otras entidades del sector, ya a que éstas no compiten entre sí debido a que operan en ámbitos geográficos diferentes y no concurrentes.

5. Hemos diseñado un proceso de *Benchmarking* a desarrollar por ATADES Huesca tras la implementación del Modelo EFQM en su organización. En dicho proceso participarán otras tres entidades de primer nivel del sector, que ya tienen implementado también el Modelo. Este proceso permitirá a las entidades participantes compartir y comparar indicadores, de manera que las unas puedan aprender de las otras y así mejorar en sus procesos y resultados.

Como podemos observar, las conclusiones alcanzadas con el presente trabajo están perfectamente alineadas con cada uno de los objetivos (general y específicos) planteados al inicio del mismo. Por tanto, podemos afirmar que la elaboración de este estudio está perfectamente justificada y responde a las expectativas planteadas inicialmente.

De hecho, planteábamos al comienzo del trabajo que su trascendencia vendría determinada por dos cuestiones que han quedado evidenciadas en el desarrollo del mismo:

- La primera era que pudiera servir en un futuro a ATADES Huesca como guía a la hora de implementar realmente el Modelo EFQM en esta organización. Indudablemente, el apartado 4.3 de este estudio (Proceso de implementación en ATADES Huesca) constituye una guía bastante detallada, aunque no pormenorizada, de los pasos a seguir para implementar el Modelo en una entidad del sector de la discapacidad intelectual.
- La segunda cuestión que demuestra la trascendencia del estudio es su alto grado de transferibilidad a otras entidades del sector. Ya se ha explicado anteriormente que las grandes entidades de este sector se circunscriben a áreas geográficas bien delimitadas (generalmente de ámbito provincial) y por tanto no compiten entre ellas, de manera que no habrá ningún problema para que esta guía que va a servir a ATADES Huesca para la implementación del Modelo EFQM, sirva también para que otras entidades del sector puedan aprovecharla con el mismo propósito.

La principal limitación del presente estudio es que, el protocolo de implementación del Modelo EFQM al que ha dado origen, todavía no ha sido llevado a la práctica, por lo que se desconoce su grado de eficacia real. Lo mismo sucede con el proceso de *Benchmarking* propuesto.

En cuanto a las fortalezas del trabajo, cabe destacar que el análisis de los factores facilitadores y de los que dificultan la implementación del Modelo en una entidad del sector de la discapacidad, se basa en las opiniones de un grupo de expertos pertenecientes a tres entidades de primer nivel del sector, que cuentan con la experiencia de haber afrontado con éxito este proceso de implementación, por lo que dichas opiniones están sólidamente fundamentadas y aportan a este trabajo un valor añadido fundamental.

7. BIBLIOGRAFÍA

-
- ¹ GALVÁN, E. Y MARTÍNEZ, J. (2012): *Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS*. FEAPS, Madrid.
- ² DALE, B.G. Y PLUNKETT, J.J. (1999): *Quality Costing*. Gower Publishing, Ltd., Hampshire.
- ³ WILLIAMS, A.R.T., WIELE, A. VAN DER Y DALE, B.G. (1999). “Quality Costing: A Management review”. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, Nº 4, 441-460.
- ⁴ MÚLTIPLES AUTORES. (2012): *Modelo EFQM de Excelencia 2013*. Club Excelencia en Gestión, Madrid.
- ⁵ CORMA CANÓS, F. (2005): *Aplicaciones prácticas del Modelo EFQM de Excelencia en PYMES*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- ⁶ SIERRA HERNÁNDEZ, F. Novedades Modelo EFQM 2013. EUSKALIT. Publicado el 22-10-2012. Consultado el 04-09-2013. <<http://www.euskalit.net/gestion/?p=982>>
- ⁷ MORENO ALEGO, J.L. (2007): *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Fundación Luis Vives, Madrid.
- ⁸ Gorabide cumple 50 años en plena forma. VIDA SOLIDARIA. Publicado el 15-03-2012. Consultado el 04-10-2013. <<http://www.vidasolidaria.com/noticias/2012-03-15/gorabide-cumple-anos-plena-forma-2016.html>>
- ⁹ Identidad. AMPROS. Consultado el 04-10-2013. <<http://www.ampros.org/identidad.html>>
- ¹⁰ Historia. GAUTENA. Consultado el 04-10-2013. <<http://www.gautena.org/gautena/gautena.php?accion=historia>>
- ¹¹ Memoria Anual 2012. ATADES HUESCA. Consultado el 09-09-2013. <http://www.atadeshuesca.org/upload/fckeditor/File/memoria_ATADES2012_web2.pdf>
- ¹² Herramienta de Autoevaluación PERFIL V6.0. CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN. Consultado el 12-09-2013. <<http://www.clubexcelencia.org/perfil>>
- ¹³ KARLÖF, B. Y ÖSTBLOM, S. (1993): *Benchmarking: a Signpost to Excellence in Quality and Productivity*. Wiley, Frederiksberg – Copenhagen.